

Мотивация как функция управления

лекция для студентов специализации
кафедры
«Менеджмента спорта и туризма»

План лекции

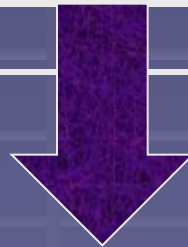
1. Что такое мотивация, ее отличие от стимулирования. Эволюция управленческой мысли в области подходов к мотивации работников.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации
4. Структура процесса мотивации.

~~Хороший результат
деятельности~~

Четко сформулированная ЦЕЛЬ

Грамотно составленный ПЛАН

Эффективно функционирующая СТРУКТУРА



Необходимо ЗАСТАВИТЬ людей выполнять порученную работу



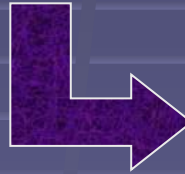
Процесс создания условий для возникновения у работников **ВНУТРЕННЕЙ ПОТРЕБНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Эволюция подходов к мотивации

Кнут и пряник



Экономический человек



Человеческие отношения



Современные
теории мотивации

Современные теории мотивации

Содержательные

Основываются на
выявлении
потребностей
людей и их роли в
мотивации

Отражают
механизмы
мотивации

Процессуальные

Пирамида потребностей
А. Маслоу

Теория потребностей
Д. Мак-Клеланда

Двухфакторная теория
Ф. Герцберга

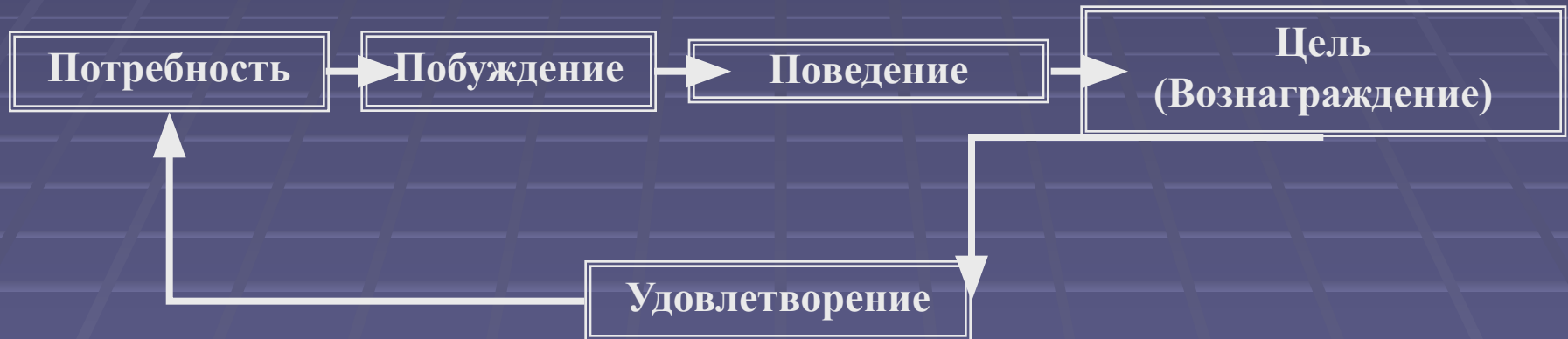
Теория ожиданий
В. Врума

Теория справедливости
С. Адамса

Модель
Портера-Лоулера

Содержательные теории мотивации

*Основываются на выявлении потребностей людей
и их роли в мотивации*



Пирамида потребностей Маслоу



Человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности одного уровня будут доминировать. Доминанта на более высокий уровень переходит только после удовлетворения (в основном) потребностей нижнего уровня

Теория потребностей Мак-Клелланда

Современному профессионалу присущи только три потребности:

Власть

Откровенные и энергичные люди, стремятся к самостоятельности и ответственности

Успех (Достижение)

Избегают большого риска, хотят признания, берут ответственность

Причастность

Стремятся к общению, работе в коллективе, оказанию помощи

Двухфакторная теория Герцберга

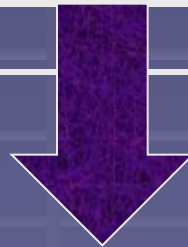


~~Хороший результат
деятельности~~

Четко сформулированная ЦЕЛЬ

Грамотно составленный ПЛАН

Эффективно функционирующая СТРУКТУРА



Необходимо ЗАСТАВИТЬ людей выполнять порученную работу

Современные теории мотивации

Содержательные

Пирамида потребностей
А. Маслоу

Теория потребностей
Д. Мак-Клеланда

Двухфакторная теория
Ф. Герцберга

Основываются на
выявлении
потребностей
людей и их роли в
мотивации

Отражают
механизмы
мотивации

Процессуальные

Теория ожиданий
В. Врума

Теория справедливости
С. Адамса

Модель
Портера-Лоулера

Процессуальные теории мотивации

Анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения



Теория ожиданий Врума

Ожидание — положительная оценка вероятности наступления определенного события

Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого

$$\text{Мотивация} = O_1 \times O_2 \times O_3$$

O1

Усилия дадут
желаемые
результаты

O2

Результаты
повлекут
вознаграждение

O3

Вознаграждение
окажется ценным

Теория ожиданий Врума

Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого

Что должен делать
руководитель?

Усилия дадут
желаемые
результаты

Результаты
повлекут
вознаграждение

Вознаграждение
окажется ценным

- сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов;
- сформировать систему объективного учета результатов каждого сотрудника;
- сформировать систему разнообразных поощрений и вознаграждений;
- внушить подчиненным, что они могут их добиться, если приложат силы;
- сформировать систему «перевода» результатов в вознаграждение;
- проверить и индивидуальную ценность вознаграждения ;
- ожидать от работников высоких результатов ;
- делегировать достаточно полномочий;
- обеспечить необходимый уровень профессиональной компетентности

Теория справедливости Адамса

1. Люди субъективно оценивают полученное вознаграждение
2. Оценка осуществляется по двум параметрам:
 - ✓ усилия — размер вознаграждения
 - ✓ своё вознаграждение — вознаграждение других за аналогичную работу
3. Работники стараются «восстановить справедливость», либо изменяя уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень вознаграждения

Теория справедливости Адамса

Пока сотрудники считают что получают несправедливое вознаграждение

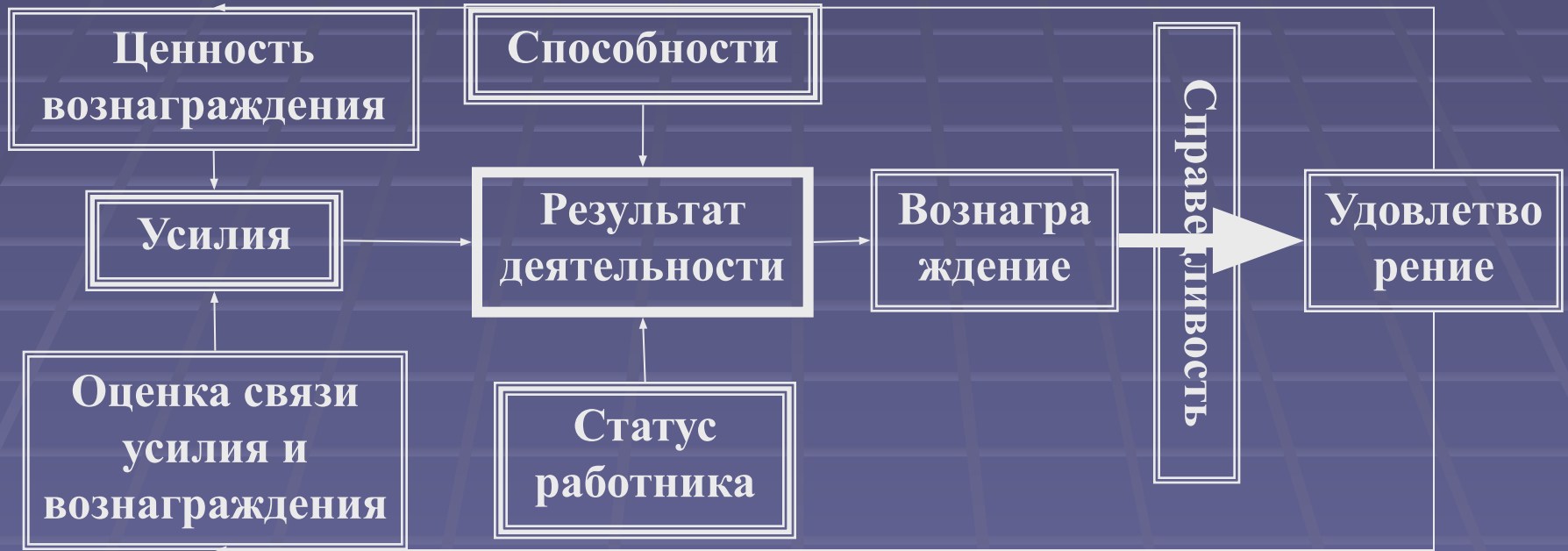
Будут стремиться
уменьшать
интенсивность труда

Будут добиваться
восстановления
справедливости

Необходимо активно добиваться оценки
работником вознаграждения как справедливого

Модель Портера-Лоулера

*Комплексная теория,
включает элементы как теории ожиданий,
так и теории справедливости*



Модель Портера-Лоулера

1. Мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей
2. Высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его
3. Важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы